CORSO ANNUALE FACILITAZIONE GRUPPI

Potere, ruoli e leadership

Autore: Miguel Plaza "Aua"

Traduzione: Dario Ferraro e Rebecca Zaccarini
Revisione e adattamento: Martina Francesca

Indice

Licenza d’uso

Aua Plaza - desaprendiendo@riseup.net

Ringraziamenti

Vorrei esprimere qui la mia gratitudine per tutte le esperienze vissute come partecipante in gruppo, per tutti quei gruppi e persone con cui ho esplorato modi di relazionarci più equivalenti e forme di leadership che fanno appello al potere collettivo. Sono grato perché cerchiamo di tenerlo presente anche se ci confonderemo mille volte. Grazie al movimento 15M in tutte le sue piazze, per rendere attive così tante persone in Spagna e spargere i semi per rinforzare e dare luce a molte realtà che ora stanno germinando. Ai movimenti dei nativi americani e dei popoli indigeni. Ai movimenti che esplorano altri modi di abitare il potere: i femminismi e transfemminismi, i movimenti per l’inclusione etnica e della diversità del colore della pelle, i movimenti internazionalisti, l’obiezione di coscienza e la nonviolenza…

Uno dei più grandi problemi della nostra società è che Amore

e Potere sono sempre stati considerati contrapposti.

Dobbiamo renderci conto che il Potere senza Amore è

sconsiderato e aggressivo, e l'Amore senza Potere è

sentimentale e anemico.

Martin Luther King

Potere, ruoli e leadership

In queste note approfondiremo un elemento che dà forma ai gruppi e alle relazioni umane: il **potere**.
È un elemento di cui può risultare scomodo o difficile parlare e che, allo stesso tempo, **è uno dei principali elementi che danno forma alla struttura dei gruppi, alle relazioni personali al loro interno e al campo del gruppo.** La distribuzione del potere ha molte relazioni con la capacità di prendere decisioni e di accedere alle risorse.
Così, le persone e i sottogruppi con più potere avranno più influenza al momento di prendere decisioni, più capacità di far sì che la decisione risponda ai loro bisogni e alle loro proposte e più capacità di realizzarsi personalmente nei progetti (poiché i progetti sono più simili alla loro visione che a quella di altre persone).

A livello sociale, potere è una parola che può generare sentimenti contrastanti; carica di storia e di significati, è a volte vicina alla parola dominazione e controllo, a volte vicina al verbo potere, al poter camminare e respirare, a volte vicina al potere della collaborazione, a volte al potere interiore e alla spiritualità... In ogni caso, **non menzionare questa parola nei nostri gruppi e non portare chiarezza sulla sua gestione e distribuzione può causarci tensioni, squilibri e conflitti.** In gruppi che anelano all'orizzontalità, possiamo trovarci con desideri di orizzontalità e collaborazione infranti, vedendo come dietro una struttura apparentemente egalitaria emergono strutture autoritarie e di controllo. Allo stesso modo, in gruppi con una struttura verticale apparentemente chiara, a volte possono esserci differenze tra la struttura formale (riconosciuta in principio) e la struttura informale (che funziona su un livello più sottile e che viene realmente vissuta e riconosciuta dalle persone), oppure possono esserci persone che vanno al di là della loro funzione e tendono ad accaparrare il potere o ad abusarne grazie al loro status più alto all'interno della struttura.
È un lavoro importante ridare significato a questa parola e riappropriarcene come persone, gruppi e comunità. E farlo con consapevolezza, abitando il potere con coscienza, promuovendo l'*empowerment* di noi stesse e delle altre, l'accesso alle

risorse e generando modelli di *leadership* basati sulla collaborazione più che sulla competizione. È importante fare l'esercizio di abitare il nostro potere mettendolo in relazione con il potere degli altri per collaborare e generare insieme il cammino verso un mondo di relazioni più equivalenti e sostenibili.

Il potere è intimamente relazionato e dà forma ad altri concetti come la *leadership*, i ruoli, lo status, il rango, le gerarchie, l'influenza... In queste pagine analizzeremo questa parola e i suoi tentacoli per capire meglio la loro portata (la parte relazionata con il potere e le strutture di *governance* non la tratteremo in questi appunti, ma più avanti nel modulo dedicato).

Il potere: potere su, potere per e potere con

Se la parola potere ci tocca e genera una diversità di opinioni, forse questo è dovuto alla diversità interna che è accolta dalla parola stessa: è una parola che ha diverse connotazioni, che in italiano è verbo e sostantivo allo stesso tempo, che nel corso della storia è stata usata per dar nome a un insieme eterogeneo di elementi. Come punto di partenza diremo che **potere è sinonimo di energia, di capacità di influenza.**

Il potere è un concetto profondamente relazionato con le società umane, di cui si parla simbolicamente da millenni. Negli ultimi decenni, possiamo citare alcuni contributi come quelli che vengono dai *gender studies*, i femminismi e i transfemminismi (per esempio: *La vita psichica del potere*, di Judith Butler[1]), dalla filosofia moderna (per esempio l'opera di Michel Foucault[2], *Microfisica del potere*), dall'ambito formale della psicologia sociale e la dinamica dei gruppi (come per esempio in *Dinamica dei gruppi*, di D. R. Forsyth[3]), dai movimenti indigeni e dei popoli originari, dai movimenti di persone razzializzate[4], ecc.

Emerge qui, scorrendo questa lista, **l'idea che i movimenti degli oppressi e degli emarginati possano essere una fonte di consapevolezza e cambiamento, dato che spesso, quando siamo in una posizione di potere rispetto ad altre persone, facciamo fatica a renderci conto dei nostri privilegi** e di cosa abbiamo che altri non possono avere; ci sembra normale avere ciò che abbiamo ed essere sereni e tranquilli. Esploreremo anche i privilegi, le dinamiche di potere, ecc.

In questo primo capitolo ci concentreremo sull'approfondire il concetto di potere, a partire dal lavoro sviluppato dall'Ecologia Profonda di Joanna Macy[5] (raccolto principalmente

---

[1] Butler, Judith. La vita psichica del potere. Teorie del soggetto. Ed. Mimesis

[2] Foucault, Michel. Microfisica del potere. Einaudi Ed.

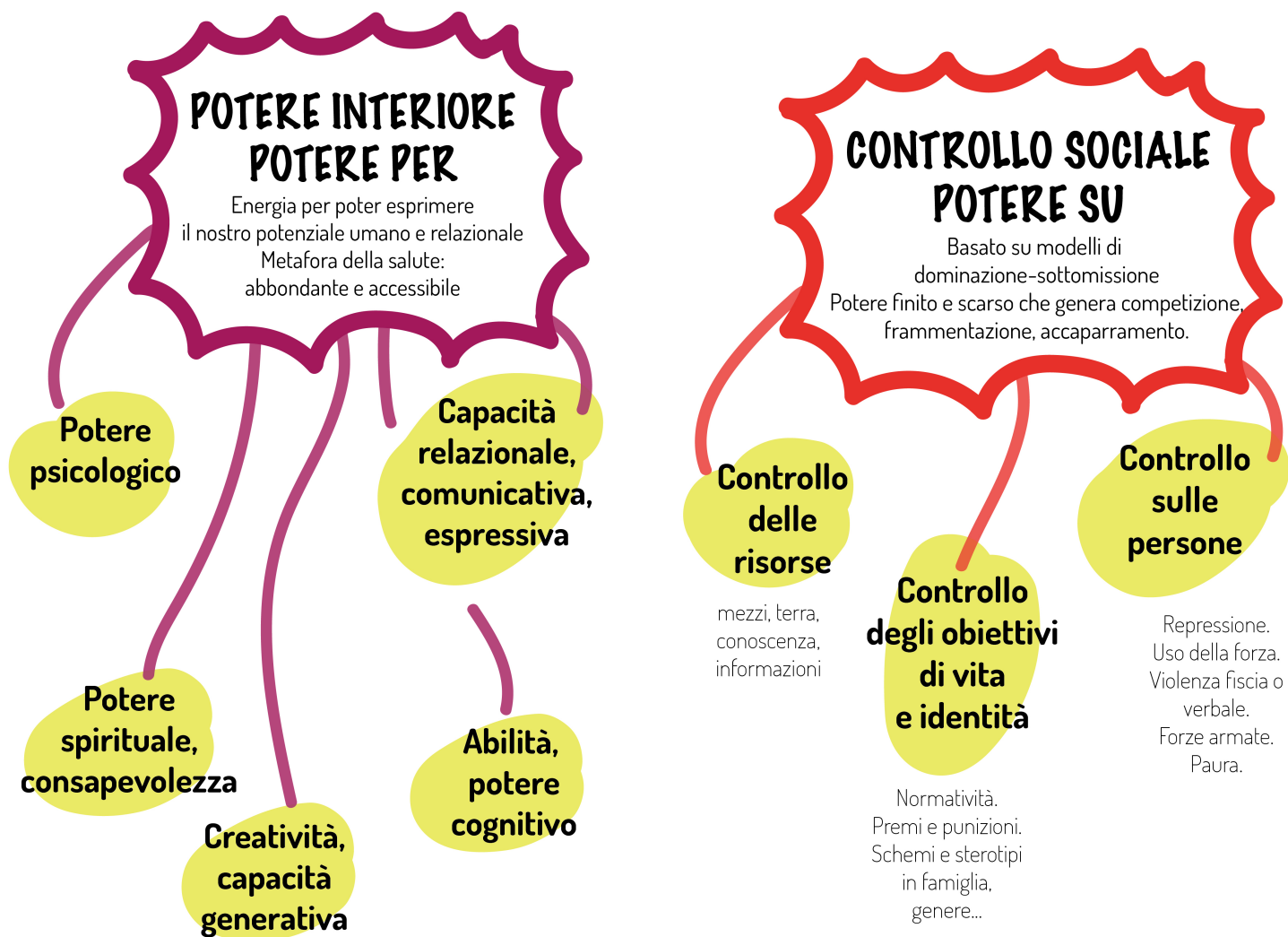
[3] Forsyth, D. R. Group Dynamics.

[4] Davis, A. Donne, razza e classe. Edizioni Alegre

[5] Macy, Joanna. Coming Back to Life. New Society Publishers

nella sua opera *Coming back to Life*), che aggiunge dei suffissi alla parola potere per capire meglio la diversità che contiene. Prima di parlare di questi suffissi, parleremo di due dimensioni del potere:

- **Il potere sociale**, o potere che si esercita nelle relazioni, in comunità o in società
- **Il potere personale o interiore,** che ha a che vedere con l'esercizio del potere rispetto a sé stessi.

Tenendo a mente queste due dimensioni del potere, inizieremo a sviluppare alcune delle idee dell'Ecologia Profonda. Per questo possiamo vedere la prossima immagine:

IL POTERE SU

Chiamiamo "potere su" quella parte del potere sociale che funziona **controllando altre persone (obiettivi di vita, identità, comportamenti, repressione), o accaparrando risorse**. Il "potere su" può anche chiamarsi controllo sociale ed è proprio dei sistemi di

dominazione - sottomissione, si nutre della cultura della scarsità (dato che un bene è scarso, lottiamo per controllarlo e impadronircene) e promuove l'individualismo, la competizione e l'accaparramento.

Fondamentalmente il "potere su" funziona controllando tre elementi:

- **Controllo delle risorse:** sia materiali (beni, mezzi di produzione, alimenti, suolo, ecc.) che immateriali (informazione, conoscenza, ecc.).

- **Controllo sui nostri obiettivi di vita o sulle nostre identità:** in qualche modo, attraverso l'educazione tradizionale basata sulla trasmissione di nozioni, la morale normativa, i modelli normativi di famiglia, orientamento sessuale, lavoro, identità di genere, viviamo una violenza al nostro interno e nel nostro ambiente che controlla cosa desideriamo e come ci costruiamo come persone, quali identità "complici" scegliamo per essere accettate e adeguarci alla norma.

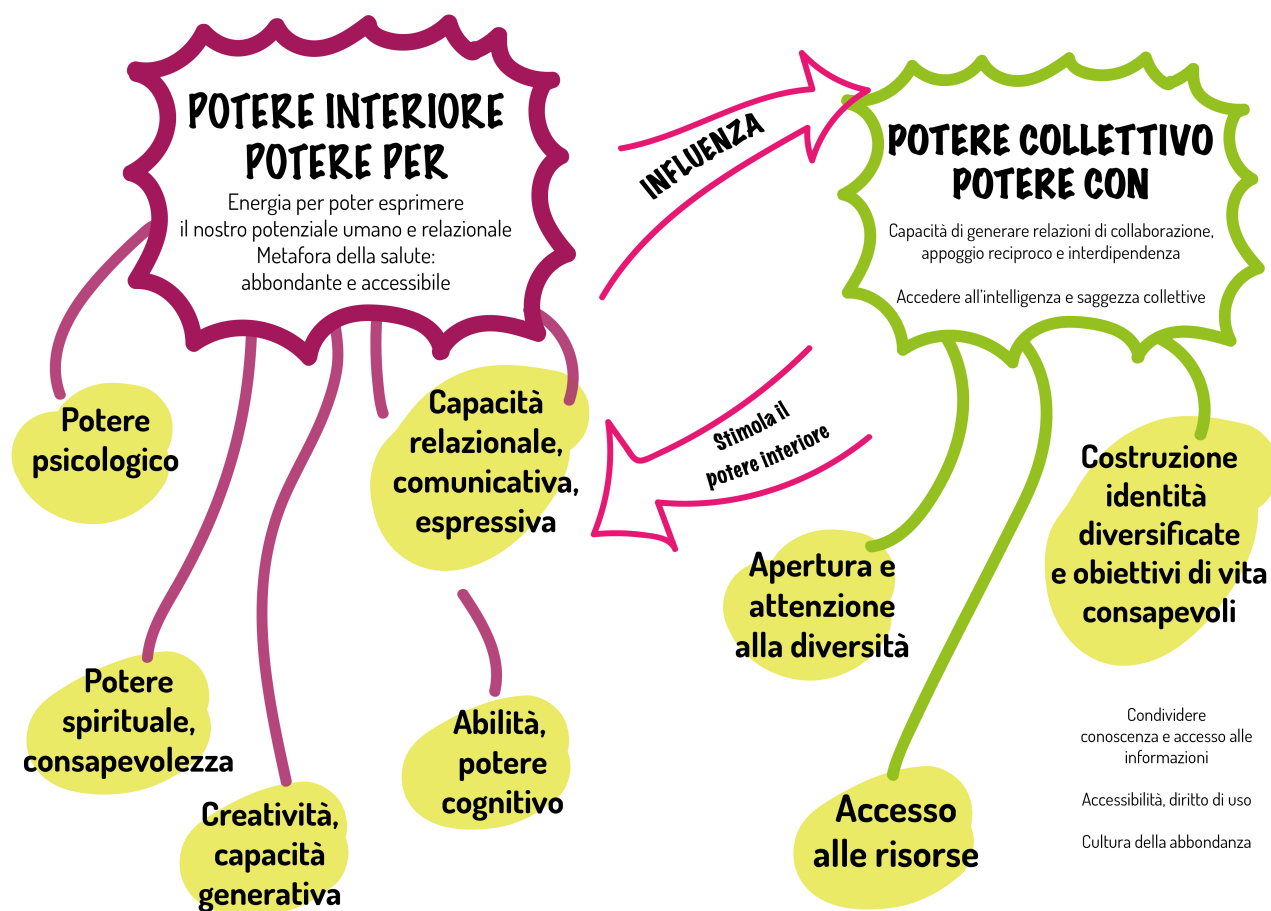
- **Controllo sulle persone:** si esprime attraverso la repressione, l'esclusione, la violenza fisica o verbale, corpi dello Stato, ecc. Si tratta di un modo diretto di controllare le persone, quello che fanno e dicono attraverso entità o sottogruppi che possono reprimerle o emarginarle.

Quest'idea di "potere su", quando agisce nella sua dimensione di Stato, assomiglia all'idea di **biopotere** che introdusse Foucault (pratica degli stati moderni di "sfruttare numerose e diverse tecniche per soggiogare i corpi delle persone e controllare la popolazione"). **Oltre a questa accezione, il "potere su" ha anche una dimensione di gruppo e relazionale, cioè possiamo usare il "potere su" nei nostri gruppi, comunità o relazioni quando la nostra intenzione è di dominare gli altri, emarginarli, manipolarli o forzarli a fare qualcosa che non desiderano.**

IL "POTERE PER" O POTERE INTERIORE

Sul lato opposto dell'immagine precedente, troviamo il "potere per" o potere interno. Se nel caso del "potere su" la credenza è che se tu acquisisci potere significa che io ne perdo (per cui c'è solo un vincitore e competiamo per le risorse), il caso del "potere per" è diverso. Per differenziarlo dal precedente, useremo la **metafora della salute: se io ho più salute, questo non vuol dire che chi è vicino a me ne avrà di meno**. Io posso accrescere la mia salute (attraverso il mio modo di stare al mondo, quello che mangio, le relazioni che costruisco, come ascolto e comunico, l'attività fisica, ecc.) e questo non toglie salute a chi mi sta vicino. Inoltre, quando vediamo una persona in salute, presente, equilibrata, ci può ispirare o stimolare a fare anche noi qualcosa di simile.

Il potere interiore ha **varie sfaccettature, molto legate allo sviluppo di ognuna delle nostre intelligenze multiple**, a ciò che coltiviamo interiormente e mettiamo in pratica nella nostra vita e nelle nostre relazioni. Possiamo svilupparlo prendendo protagonismo nella nostra vita, facendo scelte consapevoli, con le nostre abilità e conoscenze, con la nostra capacità di ascolto ed espressione per entrare in relazione, con la nostra capacità di gestire la nostra vita e il cambiamento (dimensione psicologica del potere interiore), con la nostra connessione con noi stesse, con le altre, con il mondo e con la vita (dimensione spirituale o trascendentale del potere interiore), con la nostra capacità creativa, ecc.

Questo tipo di potere ci connette a noi stesse, alla nostra capacità di essere attori e registi della nostra vita, di sviluppare consapevolezza, empatia, nuove abilità, ecc. Lo sviluppo di questo potere interiore nelle sue diverse sfaccettature aiuta a darci il permesso di pensare che possiamo gestire il potere sociale in un modo che non sia il "potere su". **Ci riconnette a noi stessi e, allo stesso tempo, ci mette in relazione con le altre persone** valorizzando l'equivalenza tra gli esseri e l'etica delle relazioni equivalenti, la connessione dell'interiorità con la società e i gruppi, la possibilità di collaborare, ecc. Diciamo che **questo potere esercita un'influenza che vuole generare relazioni al di là del dominio, relazioni più equivalenti. Cerca inoltre, come dicevamo, di ispirare altre persone affinché possano prendere in mano il loro potere e ne prendano coscienza,** vale a dire, le *impotera*. Vediamo come questa influenza del potere interiore può trasformare la forma che prende il potere sociale. Diamo un'occhiata alla prossima immagine:

IL POTERE CON

Il modo in cui entriamo in relazione si trasforma quando prendiamo coscienza del nostro potere interiore e lo sviluppiamo. Vediamo così come anche il potere sociale può essere sviluppato in un altro modo, che chiameremo "potere con". Questo potere, diversamente dal "potere su", **si basa sulla volontà di convivere sviluppando relazioni collaborative** (in cui tu vinci e io vinco, quindi noi vinciamo) ed **equivalenti** (siamo diverse ma abbiamo lo stesso valore in quanto persone ed esseri viventi), **e di sviluppare l'interdipendenza**

tra le persone attraverso il mutuo supporto. In questo modo l'energia che il “potere su” trasformava in controllo, nel “potere con” si trasforma in *empowerment* e collaborazione.

Il “potere con” è l'espressione del potere collettivo, di quello che possiamo ottenere quando collaboriamo per il bene comune ed accediamo all'intelligenza e alla conoscenza collettive. Così cercheremo di garantire l'accesso alle risorse (non di controllarle né di accaparrarle), cercheremo di costruire identità più consapevoli mettendo in discussione la normatività o esercitando coscientemente la disobbedienza, e genereremo spazi che cercano di essere più inclusivi e ascoltare le diverse voci, così da poter capire meglio la diversità e imparare ed evolvere con essa.

Così come lo sviluppo del potere interiore rende consapevole e facilita la generazione di alternative al “potere su”, **partecipare ad esperienze legate al “potere con” o al potere collettivo può stimolare lo sviluppo del potere interiore.** Sperimentando con altre persone e gruppi esperienze diverse, più equivalenti e consapevoli, possiamo iniziare a smontare alcune delle nostre credenze limitanti o lasciar andare parti della nostra identità appresa che non vogliamo più abitare.

In qualche modo, c'è un dialogo costante tra l'interiore e il sociale, così che il “potere per” e il “potere con” si influenzano e si alimentano reciprocamente, rendendo possibili cambiamenti a livello interiore, relazionale, di gruppo e sociale, e facilitando una trasformazione culturale che vada in direzione di relazioni più equivalenti e sostenibili. In qualche modo, queste due espressioni del potere possono *impoterarci*.

Empowerment

Il potere in movimento che ispira e contagia

Introdurremo ora il concetto di *empowerment*. Per riassumere, diremo che l'***empowerment* è il potere in movimento, non accaparrato**. Svilupperemo quest'idea attraverso i concetti di accesso e accumulazione, usando la metafora del denaro. La valuta, o il denaro, fu creata inizialmente per rendere possibili gli scambi ed agevolare l'accesso ad essi ed ai beni. Progressivamente si sviluppò poi un'altra funzione del denaro, quella dell'accumulazione, cioè il risparmio e l'accumulo, e con questo fenomeno arrivarono l'accaparramento e il controllo di alcune risorse. E di conseguenza, il controllo sulle persone attraverso le barriere all'accesso di alcune risorse, il controllo dei loro obiettivi di vita e delle identità. Allo stesso modo, come abbiamo visto, quando il potere si accumula o accaparra, rischia di trasformarsi in “potere su”, che prima o poi genera abusi e disuguaglianze.

L'*empowerment* sarebbe in qualche modo la forma liquida del potere, una sorta di vettore di potere mobile al servizio di tutti perché possano accedere al loro potere interiore e al potere per creare collettivamente e generare relazioni di mutuo supporto e interdipendenza. Possiamo anche intendere come *empowerment* lo sviluppo del nostro potere interiore ("potere per") e del nostro "potere con" e la capacità di metterli al servizio di altre persone perché entrino in contatto con il loro proprio potere.

I tipi di violenza

Parlando di potere, e avendo menzionato anche la nonviolenza, la comunicazione nonviolenta ecc., introdurremo alcune idee sulla violenza. Essenzialmente, **il "potere su" si sostiene grazie alla violenza**: la repressione, il terrore, la manipolazione, l'imposizione con la forza... sviluppando così emozioni di controllo sociale basate sulla paura e la vergogna. Vediamo così che i meccanismi di cui si serve la violenza sono diversi.

Parleremo qui di tre tipi di violenza, basandoci sul lavoro del sociologo francese Pierre Bourdieu[6] e sui diversi livelli su cui opera la violenza.

- **La violenza fisica**: potremmo anche chiamarla violenza esplicita o diretta, può prendere la forma di violenza fisica, verbale, ambientale (esempi di violenza nell'ambiente o nell'atmosfera sono per esempio la vigilanza, il silenzio premeditato, attitudini non verbali escludenti, ecc.). In qualche modo è la violenza che possiamo osservare mentre si esercita in modo diretto: un attacco fisico, un insulto, un gesto di disprezzo, un'attitudine di controllo…

- **La violenza strutturale**: è quel tipo di violenza che si basa sulle strutture di potere delle società e dei gruppi. Questa struttura disuguale determina chi ha accesso e chi no alle risorse, oppure burocratizza e favorisce una parte sulle altre cercando di mantenere lo *status quo* (o conservare la distribuzione diseguale del potere). È una violenza più invisibile a prima vista, che si esprime come un rumore di fondo costante che dà privilegi ad alcune persone sulle altre (in modo strutturale), o che contribuisce al fatto che, per arrivare nello stesso posto, ad alcune persone basti un passo mentre ad altre ne servono dieci (accesso a risorse come un lavoro, un'educazione, essere ascoltate e prese in considerazione...). Inoltre, a volte, la sensazione della parte che controlla o ha più privilegi è che "quello che ho è normale" e se gli altri non hanno questi benefici è "perché non lavorano / non fanno abbastanza / fanno qualcosa di sbagliato".

- **La violenza simbolica**: questo terzo livello di violenza è quello che può risultare più sottile. Per citare Pierre Bourdieu:
  "Il concetto di violenza simbolica si usa per descrivere una relazione sociale in cui il dominatore esercita un modo di violenza indiretto e non diretto fisicamente contro i dominati, che non la mettono in evidenza e/o sono incoscienti di queste pratiche volte

---

[6] Bordieu, Pierre. La riproduzione, Guaraldi Ed.
Il dominio maschile, Feltrinelli

contro di loro, per cui sono complici della dominazione a cui sono sottomessi" (Bourdieu, 1994).

In qualche modo, la violenza simbolica si esercita nell'ambiente e intrapsichicamente contro sé stessi, attraverso credenze limitanti, lo sviluppo di un senso di inferiorità, assiomi che giustificano perché una persona vive in un determinato modo o perché la cose sono in un modo invece che in un altro. È intimamente legata al controllo delle nostre identità, allo sviluppo di stereotipi di genere, al pensiero dipendente e eteronomo, ecc. Non c'è bisogno di un repressore o di un censore esterno se io stessa mi dico dentro di me: "non sai niente, non vali a nulla", "loro sanno meglio che cosa è buono per te", "se fai così smetteranno di amarti", "non provare, non sei capace"...

Questo è probabilmente il livello di violenza più difficile da riconoscere e quello che può essere più radicato nell'identità che ci siamo costruiti. C'è bisogno di sostegno reciproco e dell'*empowerment* interiore per riuscire a riconoscerlo e liberarsi dalle sue reti. È intimamente legato con il controllo sociale ed ha bisogno di uno sforzo di "disapprendimento" (mettere in discussione i propri schemi di pensiero e lasciar andare quelli che non ci servono più) e di relazioni con noi stessi e con gli altri, come per esempio quando ci rendiamo conto dei messaggi e dei ruoli tipo delle barriere alla comunicazione e della violenza nella comunicazione (vedi appunti su Comunicazione e Ascolto - Boni Cabrera[7], Carlos Meca e Miguel Plaza "Aua").

Status: status attribuito e status acquisito. Privilegi.

Nella psicologia sociale è esteso l'uso della parola **status** per indicare la **posizione (di potere) che qualcuno occupa in riferimento ad un sistema o ad altre persone o elementi del sistema.**

Lo status è intimamente legato al potere normativo, da cui viene socialmente (o anche specificamente all'interno di un gruppo) riconosciuto, legittimato e valorizzato. Allo stesso tempo, lo status ha a che vedere con il sistema dei ruoli: all'interno di una struttura ci saranno ruoli più considerati e valorizzati di altri, oppure modi di essere o semplicemente "profili" o "immagini" più valorizzate di altre.

Uno dei contributi fondamentali di questa teoria dello status risiede nel tener conto che **lo status di cui disponiamo in un gruppo, società o sistema è in parte dovuto ai nostri contributi e ai nostri meriti, ma in parte viene attribuito dagli altri in base a certe**

---

[7] Cabrera, Boni, Carlos Meca y Miguel Plaza "Aua".
- Ruoli e messaggi tipo delle doppie barriere comunicative, lavoro originale di Boni Cabrera: scaricabile qui: https://archive.org/details/DoblesBarrerasDeLaComunicacinCC
- Esempi di messaggi tipo, Miguel Plaza "Aua": scaricabile qui: https://archive.org/details/EscuchaActivaMensajesTipoLogo

credenze, tratti o preferenze.

Approfondiremo entrambi i termini con una tabella che presenta le loro caratteristiche:

STATUS ATTRIBUITO	STATUS ACQUISITO
Basato sulla normatività, stereotipi, credenze, pregiudizi	Basato sulla fiducia e le relazioni create, meriti, fatti, competenze, contributi…
Etnia / origine / colore della pelle	Consapevolezza e presenza
Genere e orientamento sessuale	Abilità relazionale, emozionale, cura
Età / stato fisico / aspetto estetico	Equilibrio interiore, autostima
Posizione sociale / classe sociale / potere d'acquisto	Capacità di ascolto, comunicazione chiara e onesta
Proprietà / Patrimonio	Connessione, sensibilità
Nazionalità / Lingua madre	Competenze, esperienza in un campo
Formazione / Titoli di studio	Capacità di accogliere, motivare, ispirare
Affinità alla corrente dominante	Connessione con i valori, con me stess@, le altre persone, il mondo.

- **Status attribuito** (assegnato o associato): questo status ci viene assegnato automaticamente dagli altri in funzione di alcuni tratti (età, genere, orientamento sessuale, colore della pelle, provenienza socioeconomica, lingua materna, nazionalità, patrimonio e proprietà, stato civile, stato di salute, stile comunicativo...) che per loro o per il gruppo sono preferibili, o che socialmente o normativamente sono meglio accettati o dominanti. Per esempio, non è raro che con abilità e competenze simili il messaggio di uno scrittore anglosassone, bianco, con formazione accademica e sui 45 anni sia pubblicato più facilmente di quello di una scrittrice trans, nera, senza formazione accademica con meno di 30 anni o più di 60.
  Come vedremo più avanti, altre forme per guadagnare status attribuito sono l'associarsi, aderire, avvicinarsi e mostrare simpatia o affinità ai gruppi di maggiore status in modo che, per il solo fatto di far parte o essere vicino ad un gruppo o un profilo dominante, possiamo essere privilegiati da certi presupposti impliciti, dati per scontato nei nostri confronti.

- **Status acquisito**: lo status acquisito è invece in relazione con i nostri atti e i nostri meriti, con il nostro modo di stare al mondo e con i valori in cui crediamo. È uno status che si acquisisce attraverso fatti e comportamenti, le nostre relazioni e il nostro rapporto con gli altri.

In qualche modo, lo status acquisito è in relazione con le accezioni del potere interiore e del "potere con", mentre lo status attribuito ha più a che fare con gli stereotipi sociali, la normatività e i profili dominanti in una società, comunità o gruppo.

Ovviamente lo status ha una componente culturale, poiché a seconda della cultura in cui siamo immersi e dei suoi valori dominanti, possono esserci diversi tratti o caratteristiche a cui attribuiamo maggiore status o credibilità. Allo stesso tempo c'è una parte contestuale che influenza lo status attribuito, poiché un tratto che in un gruppo può assegnare uno status alto, in un altro può essere accolto meno favorevolmente (se un uomo bianco cis di 40 anni può godere di un certo status nella società, in un gruppo di attivismo per i diritti delle persone nere e dei migranti potrà essere meno favorito di quanto non lo sia a livello sociale).

Risulta essenziale prendere coscienza del fatto che, a parità di meriti, una persona può essere più riconosciuta o tenuta in considerazione di un'altra semplicemente per il fatto di riconoscersi in identità più normative (colore della pelle, genere, orientamento sessuale, età, formazione, provenienza socioeconomica...). **Una parte del nostro status ci è attribuito in base a certi schemi sociali e di gruppo, mentre l'altra dipende di più da noi, dalle nostre esperienze vissute e condivise e dai nostri modi di entrare in relazione e di stare al mondo**.

STATUS SOCIALE, STRATIFICAZIONE E PRIVILEGIO

Questa realtà dello status, così strettamente legata al concetto di potere, prende significato quando parliamo di status sociale, poiché le persone e i gruppi possono tendere a relazionarsi principalmente con persone o gruppi che identificano con uno status sociale simile al loro, generando il fenomeno della **stratificazione sociale** (Pierre Bourdieu[8], *La distinzione*) e la segregazione. Dietro questa stratificazione c'è all'opera la violenza strutturale e il “potere su” o il controllo sociale. E da qui emerge immediatamente l'idea dei **privilegi**. Osservando la società nel suo insieme, i privilegi sono i vantaggi di cui godono certe persone o sottogruppi per il fatto di essere associati a dei tratti dominanti meglio accettati e considerati all'interno di una società o di un gruppo, o per la posizione che occupano nella struttura dello status all'interno di un gruppo o di un sistema. A un livello più generale, possiamo dire che **un privilegio è un vantaggio di cui disponiamo (o una possibilità d'accesso a una determinata risorsa) di cui altre persone del nostro gruppo potrebbero non godere**.
Parlare di privilegio non significa parlare di qualcosa che ha necessariamente una connotazione negativa. È fondamentale prendere coscienza dei nostri privilegi a livello sociale e nei gruppi e nei contesti in cui ci relazioniamo, poiché esserne consapevoli ci aiuterà ad evitare di abusare del nostro potere emarginando altre realtà. I nostri privilegi possono anche essere qualcosa da celebrare e da mettere al servizio degli altri affinché entrino in contatto con il loro potere interiore.

---

[8] Bordieu, P. La distinzione. Critica sociale del gusto. Il Mulino ed.

Il rango dal punto di vista dell'Arte del Processo

Vicino a questo concetto di status della psicologia sociale, possiamo trovare il concetto di rango. Questo concetto è ampiamente usato nell'Arte del Processo ed è esteso soprattutto nell'ambito anglosassone. Al di là di queste considerazioni, considereremo il rango come un concetto equivalente a quello di status, per mostrare come l'Arte del Processo classifica i tipi di rango a seconda del livello della realtà a cui appartengono (ricordiamo i tre livelli di realtà: la realtà del consenso, la terra del sogno e il livello dell'essenza. Vedi appunti "Il Campo del Gruppo").

Prima di continuare, introdurremo il concetto di **rango** come "**la somma dei privilegi di una persona in un determinato momento e in un determinato contesto**" (secondo Arnold Mindell[9]). Secondo questa definizione e i tre livelli della realtà parleremo dei tipi di rango che seguono:

- **Rango sociale**: questo rango è relativo alla realtà del consenso ed è prossimo all'idea di status sociale attribuito. È il rango che si possiede in funzione delle caratteristiche normative della società di cui si fa parte (età, genere, orientamento sessuale, stato civile, lingua madre, ecc.).
- **Rango psicologico**: è legato al livello della terra del sogno (i sentimenti e l'immaginario). Ha a che fare con l'abilità di una persona di mantenere il suo equilibrio interiore, rispondere ai cambiamenti, gestire ciò che le succede, ecc. In qualche modo è simile all'autostima e ad alcune competenze legate al lavoro interiore.
- **Rango spirituale**: è legato al livello dell'essenza. Ha a che fare con la connessione che abbiamo con la nostra parte trascendente, con la capacità di entrare in contatto con i nostri valori, con il mondo, la vita e il tutto. È un rango strettamente legato allo sviluppo della presenza, della coscienza e la connessione profonda.
- **Rango contestuale**: oltre ai tre tipi di rango mostrati in precedenza, l'Arte del Processo usa un altro tipo per contestualizzare il rango e completare la visione data dagli altri tre tipi. Il rango contestuale (a volte chiamato anche strutturale) è una sorta di rango "locale" all'interno di un gruppo di cui facciamo parte, poiché così come ci sono preferenze e inclinazioni a livello sociale, anche a livello di gruppo c'è una "cultura di gruppo" o un "manuale di comportamento" (che può essere più o meno simile alla normatività della società in cui vive il gruppo) che dà preferenza ad alcuni tratti rispetto ad altri. Possiede una parte vicina all'idea di status attribuito (come se fosse una specie di rango sociale interno ad una specifica cultura di gruppo), e una parte più strutturale legata all'incarico o al ruolo che una persona ha all'interno di quella struttura o a quello che può contribuire in modo riconosciuto. Inoltre, in ogni contesto ci possono essere parti del nostro rango psicologico o spirituale che possono essere più o meno riconosciute, a seconda di quanto rango ci è riconosciuto in quel determinato contesto. Questo rango contestuale evidenzia che il rango non è di per sé univoco, ma contestuale e che dipende dal momento e dal gruppo di riferimento, rendendo possibili cambiamenti di rango tra un gruppo e l'altro di cui facciamo parte e a seconda del

---

[9] 7. Mindell, Arnold. Essere nel fuoco - Gestire la diversità e il conflitto nel lavoro di gruppo come strumenti di trasformazione sociale. Terra Nuova Edizioni

momento.

D'altra parte, i concetti di rango psicologico e spirituale si avvicinano allo status acquisito. Quando parliamo di status attribuito o di rango sociale intendiamo che uno status attribuito o un rango sociale elevato possono ulteriormente incrementare la nostra facilità d'accesso alle risorse, così da apportarci privilegi per sviluppare il nostro potere interiore e acquisire più status per i nostri meriti e competenze (rango psicologico e rango spirituale). Per concludere, **prendere coscienza dei nostri privilegi (di quegli elementi, risorse, abilità o competenze di cui disponiamo e di cui gli altri possono essere carenti) è ciò che ci aiuterà ad abitare il nostro potere interiore con consapevolezza e a metterlo al servizio degli altri affinché prendano anche loro coscienza ed entrino in contatto con il loro potere interiore**. In seguito approfondiremo quest'idea esplorando l'esercizio del potere e mettendolo in relazione con il suo abuso. Prima di fare questo passo, esploriamo ancora come essere consapevoli del nostro status e dei nostri privilegi.

Normatività: la corrente normativa e i margini.

All'interno di ogni società, sistema o gruppo, troveremo alcuni tratti che formano in qualche modo l'identità o il carattere con cui quella comunità si identifica maggiormente. Anche se possiamo distinguere diversi tipi di norme sociali (valori, abitudini, mode, stereotipi e ruoli) che possono formare la sua identità, quello che ci interessa qui è vedere come **all'interno di ogni gruppo o comunità ci sono idee maggiormente accettate di altre e alla fine identità meglio accettate di altre, identità più "normalizzate" e altre più "marginali"**. In questo senso, è come se ogni sistema (società, gruppo o comunità) costruisse le sue norme implicite, il suo manuale di condotta, i comportamenti che premia e quelli che castiga, il profilo più benvoluto per i suoi membri... Così, in un gruppo sulla nonviolenza, uno stile comunicativo paziente, sereno, flessibile... probabilmente sarà accolto meglio di uno agitato, aggressivo o autoritario. Dunque, in cosa consiste la normatività? Perché a volte adottiamo dei modelli di comportamento invece di altri? Perché quando facciamo certe scelte nessuno ci chiede perché lo abbiamo fatto e quando ne facciamo altre ci chiedono continuamente: "Perché lo hai fatto? perché ti comporti così?".

Introdurremo qui due concetti in relazione tra loro per esplorare queste questioni: margini (o periferia) e corrente dominante (o corrente normativa). **Ogni gruppo umano, in qualche modo, avrà la sua corrente normativa o dominante e i suoi margini**.

- **La corrente dominante o corrente normativa**: è formata dalle attitudini, stili o comportamenti che hanno più influenza e sono prevalenti nel gruppo, o per dirla in un'altra maniera, è costituita dal sottogruppo che ha più potere di determinare i tratti identitari del gruppo. Non c'è bisogno che sia maggioritaria in termini numerici, ma deve avere il potere di imporre i suoi criteri e le sue preferenze, di parlare di "noi" (prendendosi la facoltà di parlare a nome del gruppo), o di collocare fuori (direttamente o indirettamente) quei comportamenti che le sono indesiderati o la disturbano.

- **I margini o la periferia**: ci riferiamo a quelle identità o sottogruppi che, per il loro modo di essere, di comportarsi o per altri tratti si allontanano dalla normatività del gruppo e sono spinti verso la periferia. Possono avere un profilo più silenzioso, che alla fine si allontana dal gruppo, o un'attitudine più conflittuale e critica, o incluso sabotare.

ALCUNE IDEE CHIAVE SULLA CORRENTE NORMATIVA E I MARGINI

1. **Ogni gruppo ha la sua corrente normativa e i suoi margini**

2. **Se nessuno ci chiede perché facciamo ciò che facciamo, o perché ci comportiamo in un determinato modo, probabilmente è perché siamo all'interno della corrente dominante.** Se invece ci chiedono perché facciamo determinate cose e perché viviamo o ci comportiamo in un determinato modo, probabilmente è perché facciamo parte dei margini di quel sistema.

3. **Un gruppo, comunità o collettivo che un un contesto fa parte del margine, può far parte della corrente dominante in un altro contesto**. Per esempio, a livello sociale, il collettivo dei migranti può essere emarginato, mentre in una riunione del collettivo migrante essere un migrante europeo può essere dominante rispetto ad essere migrante africano. Un altro esempio: il collettivo di lavoratori dipendenti con contratti a tempo pieno, che socialmente può essere riconosciuto come parte della corrente dominante, può risultare marginale e non ben accolto in un collettivo basato sull'autogestione e la disobbedienza.

4. **Quando facciamo parte della corrente dominante, può essere difficile rendercene conto, così come è difficile vedere i nostri privilegi che altri non hanno. Perciò, essere ai margini ci permette vedere con più chiarezza i privilegi di cui non godiamo, renderci conto degli abusi di potere e prenderne coscienza.**

5. In relazione con il punto precedente, **nella maggior parte dei casi il cambiamento viene dai margini, dato che vi sono le persone che possono avere più sensibilità e coscienza di queste realtà**. Allo stesso modo, è importante che chi è nella corrente dominante possa sviluppare consapevolezza e riconoscere i margini per supportare la loro diversità, fare sì che la loro voce venga ascoltata e per poter integrare onestamente il loro contributo per crescere come gruppo.

6. **Questa dinamica è fluida, e nei nostri gruppi ciò che è normativo o dominante può cambiare con una certa rapidità. Allo stesso modo, come individui, possiamo formar parte della corrente dominante e rapidamente, per certi comportamenti o decisioni, passare ai margini o viceversa.**

7. **Prendere coscienza di queste dinamiche nei nostri gruppi può essere la chiave per capire meglio la diversità del gruppo, ascoltare le diverse voci e sviluppare identità collettive più plurali e ricche in cui l'intelligenza collettiva possa esprimersi.**

I privilegi e gli abusi di potere: abitare i nostri privilegi e il nostro potere con consapevolezza.

Nei capitoli precedenti abbiamo introdotto il concetto di privilegio, mettendolo in relazione con altri elementi come il potere, lo status e il rango. Come dicevamo, prendere coscienza dei nostri privilegi ci permette vedere chiaramente che vantaggi o agevolazioni abbiamo che altri non hanno, e cercare di mettere i nostri privilegi al servizio del bene comune, per incoraggiare altri a connettere con il loro privilegi e il loro potere interno.

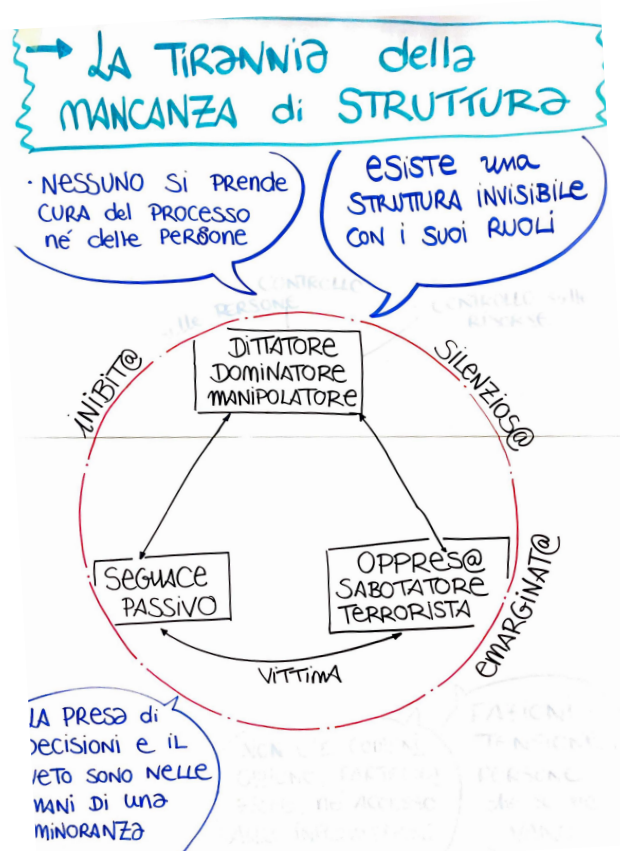
È importante renderci conto che non possiamo abbandonare i nostri privilegi da un giorno all'altro, ma che sì possiamo prenderne coscienza per evitare che ci portino ad abusare di altre persone. In molti casi, questi abusi non sono consapevoli, il che non vuol dire che per questa ragione non facciano male alle altre persone. Che siano privilegi acquisiti (basati sulle nostre abilità, il nostro modo di essere o le nostre competenze) o privilegi attribuiti (per genere, età, colore della pelle, ecc.), ne disponiamo in un dato momento e, anche se possono cambiare a seconda del contesto, molti di loro li portiamo con noi e non possiamo negarli né nasconderli. Per esempio: posso fare un viaggio d'avventura con una carovana di nomadi nel deserto del Gobi e allo stesso tempo continuare ad avere il mio passaporto europeo che mi permette di muovermi e attraversare le frontiere, o avere in tasca una carta di credito se qualcosa va storto... Insomma, ci sono certi privilegi a cui posso rinunciare temporaneamente, ma a cui posso tornare se ne ho bisogno. Vale a dire che non possiamo rinunciarvi completamente, possiamo solo scegliere come gestirli perché in fondo continuiamo ad averli. Cosa ci resta da fare allora? **Il lavoro interiore è cercare di accogliere e accettare i privilegi di cui disponiamo e che abbiamo avuto a disposizione nel passato per, semplicemente, averne consapevolezza e abitarli in un modo più cosciente e congruente**. Prendendo coscienza possiamo cercare di gestirli, ma possiamo anche celebrarli e metterli al servizio del bene comune, aiutando le altre persone a connettesi con il loro potere interno e a *impoterarsi*.

Quando neghiamo i nostri privilegi o li marginalizziamo, è frequente che questi si convertano in possibili fonti di abusi di potere. Un abuso di potere è l'uso di un potere di cui disponiamo (spesso un "potere su" qualcosa o qualcuno) in un modo che può emarginare, fare violenza, danneggiare o disprezzare l'altra persona.

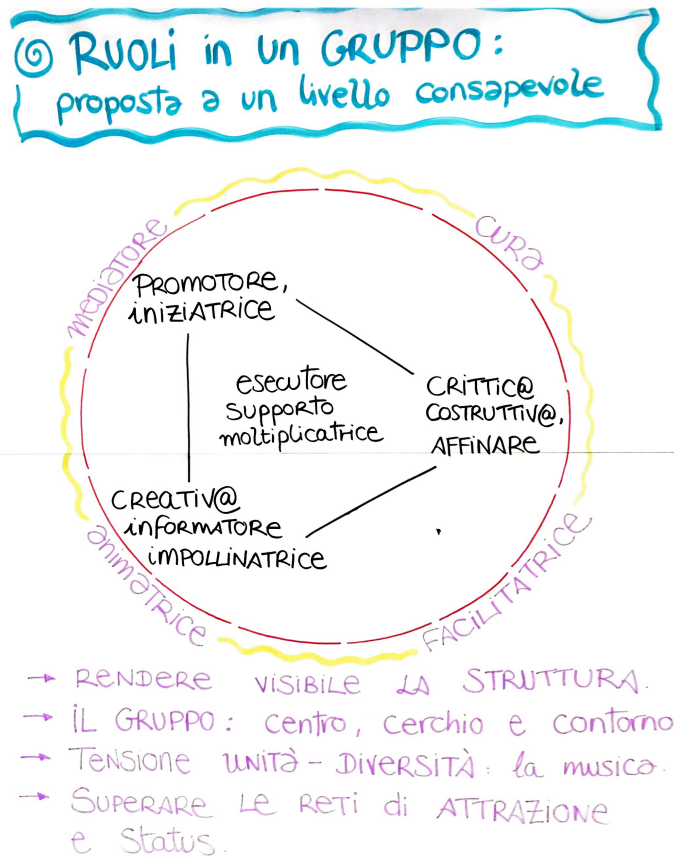
Mettendo insieme questo tema degli abusi di potere e il punto precedente sulla corrente dominante e i margini, possiamo renderci conto di come essere parte della corrente dominante può essere una causa di incoscienza e di possibili abusi quotidiani e continui; ma anche stando ai margini possiamo avere un elevato potere interiore e questo può

risultare intimidatorio per la corrente dominante. Anche stando ai margini, se vogliamo vendicarci o sabotare la corrente dominante, possiamo convertirci in aggressori che abusano del loro potere.

La tirannia della mancanza di struttura: abusi di potere nei gruppi.

Ricordiamo le mappe dei ruoli in gruppo della “tirannia della mancanza di struttura” (basati sul lavoro di Jo Freeman[10]) e i “ruoli a livello consapevole” (vedi gli appunti “Il campo di gruppo: esplorando il collettivo”). Vedremo come queste dinamiche di lotte per il potere e abusi si possono cristallizzare nei gruppi dando luogo a ruoli statici e antagonistici.

In questa mappa della tirannia della mancanza di struttura, vediamo come la violenza entra in gioco quando il ruolo dominante o dittatoriale cerca di sottomettere gli altri. La parte oppressa può assumere un ruolo di seguace passivo oppure un ruolo antagonistico, lottando per il potere attraverso il sabotaggio e il “terrorismo”. Come dicevamo, il ruolo di sabotatore può far parte del margine, mentre il ruolo dominante o dittatoriale può far parte

[10] Freeman, Jo. “The Tyranny of Structurelessness”. https://www.jofreeman.com/joreen/tyranny.htm.

della corrente dominante. Però, se il sottogruppo che sviluppa il ruolo di sabotaggio riesce a sottrarre il potere al sottogruppo dittatoriale, è probabile che cerchi di emarginare il gruppo che prima era dominante, invertendo semplicemente i termini di chi occupa ciascun ruolo e mantenendo il circolo di violenza in cui ciascuno cerca di accumulare privilegi, emarginare il gruppo che pensa agisce in modo diverso arrivando anche a vendicarsi delle offese e degli abusi sofferti in precedenza.

La vendetta e il ruolo del terrorista.

Seguendo il filo che abbiamo appena introdotto parlando della “tirannia della mancanza di struttura”, le parti oppresse possono sottomettersi e obbedire o, se ritengono di avere abbastanza potere, cercare di far fronte alla parte dominante per detronizzarla e prendere il potere. Ciononostante, le offese vissute dalle parti oppresse resteranno non risolte all'interno del gruppo, faranno parte della sua storia di abusi e dominazione e, se non sono processate e riparate, il desiderio di vendetta inizierà a crescere. Il messaggio che emerge dietro il **desiderio di vendetta** è chiaro: “anche io posso farti male”, “se io non vinco, farò

in modo che neanche tu lo faccia”. Così è come inizia ad emergere e a crescere lentamente il cosiddetto ruolo del terrorista, che rappresenta il ruolo che dopo aver vissuto una serie di abusi e di episodi di emarginazione, è disposto ad usare la violenza, l'aggressività e tutto ciò che è necessario per mettere fine a un Mamés seré o all'oppressione di cui può essere vittima.

Questo ruolo, che può essere molto scomodo, a volte cerca di farsi portatore con forza di un'informazione che fa parte della periferia del gruppo. A volte facciamo fuori dal gruppo (esplicitamente o indirettamente) la persona o sottogruppo che sostiene questo ruolo e, sorprendentemente, di lì a poco qualcuno del gruppo si riappropria dello stesso ruolo. In questo caso, questo ruolo sta cercando di apportare un'informazione che può essere fondamentale per il gruppo, così che dovremo cercare di ascoltarlo e di capire che bisogni e che diversità porta con sé. È un ruolo che viene dai margini e che porta qualcosa che la corrente dominante non sta vedendo, oppure una diversità che il gruppo sta ignorando ed ha bisogno di essere riconosciuta e di trovare il suo spazio all'interno del gruppo.

I ruoli e le persone.

In questo capitolo cercheremo di chiarire a cosa ci riferiamo quando menzioniamo i ruoli e di sviluppare alcuni punti che ci aiutino a comprenderli.

A) A COSA CI RIFERIAMO QUANDO DICIAMO RUOLO?

La parola ruolo è utilizzata con significati diversi in diversi contesti. Qui cercheremo di chiarire l'uso che ne facciamo nella facilitazione di gruppi.

- In psicologia sociale, possiamo chiamare ruolo una **posizione o funzione concordata che è sostenuta all'interno di una struttura** (direttrice, segretario, funzionaria…)

- Allo stesso tempo, possiamo usare la parola ruolo per riferirci a qualcosa di più ampio che può avere a che fare con una **posizione di fronte a un tema** (chi è a favore o contro l'energia nucleare, chi dice no all'aborto...) o con un certo **stile di comportamento** e modo di stare al mondo (la comunicatrice nonviolento, l'attivista, la ritardataria, quello che salta le riunioni, la sapientona…).

- A volte ci sono ruoli che sono relazionati con funzioni o posizioni relative a strutture sociali o relazionali tradizionali, come la figlia, il padre, la madre, il giudice, la maestra, lo studente, ecc. Questi ruoli possono assumere il carattere di **archetipi** (ruoli riconoscibili da tutta l'umanità e iconici).

Per riassumere e per cercare la definizione più semplice, **un ruolo è la posizione che possiamo prendere, in una struttura, di fronte a un tema o un una situazione, attraverso uno stile...** Ampliamo così il concetto classico di ruolo della psicologia sociale e vedremo come i ruoli nei gruppi o sistemi hanno una relazione molto stretta con il campo del gruppo, con la sua struttura e con i bisogni presenti al suo interno.

B) RUOLI FORMALI E RUOLI INFORMALI

Ora che abbiamo chiarito a cosa ci riferiamo quando parliamo di ruoli, vedremo che esistono ruoli formali e informali. Per esempio: in una riunione di gruppo, è possibile che il ruolo formale di facilitatore lo occupino una o due persone legittimate dal gruppo per facilitare quella riunione. Oltre a queste due persone che occupano il ruolo in modo formale, durante la riunione ci possono essere altre persone che mantengano un'attitudine aperta, cercando di ascoltare e valorizzare le altre voci, di aggiungere a ciò che è stato detto invece di ripetere... In qualche modo, tutte queste persone stanno contribuendo informalmente al ruolo della facilitazione, quando con il loro modo di fare o con i loro interventi contribuiscono al processo del gruppo, prestano attenzione alla diversità e al campo del gruppo... In questo esempio vogliamo evidenziare come un ruolo può essere abitato formalmente da alcuni mentre ci sono altri che contribuiscono a fare in modo che l'ambiente o lo spazio siano più ricchi di attributi legati a quel ruolo e che la cultura del gruppo se ne arricchisca.

Un altro esempio di ruoli formali e informali potrebbe essere legato alle strutture ufficiali o formali e alle strutture invisibili o informali dei gruppi. Per esempio, in un gruppo di lavoro possiamo incontrare una persona che, a livello di realtà consensuale dei fatti, ha sulla sua porta la targhetta di coordinatrice o capo dipartimento: vale a dire che occupa formalmente quel ruolo. Ciononostante, è possibile che all'interno di quel gruppo sia risaputo che se vogliamo ottenere un risultato sarà un’altra persona a cui dobbiamo rivolgerci: può essere riconosciuto internamente che è un'altra persona a occupare informalmente quella funzione o ad avere l'influenza o le abilità attribuite a quel ruolo.

C) **UNA PERSONA È MOLTO PIÙ DI UN RUOLO.** LA DIVERSITÀ INTERNA

In qualche modo, questa frase è una specie di mantra del nostro modo di vedere la facilitazione di gruppo e la trasformazione dei conflitti. È fondamentale capire i ruoli e che la vita è una specie di teatro in cui, a seconda del momento e del contesto, possiamo interpretare una gran varietà di ruoli. Ogni persona è molto più di un ruolo, può interpretarne molti ed essere in continuo cambiamento, può essere maestra in un ambito e studente o apprendista in un altro, padre e figlio allo stesso tempo, ecc. Quest'idea è di vitale importanza per aiutarci a prendere coscienza dei ruoli che svolgiamo e di come le persone, al di là dei ruoli, siamo molto più di qualunque ruolo che a volte abitiamo. Senza dubbio a volte i ruoli prendono possesso di noi, ci sovra-identifichiamo in loro oppure li abitiamo quasi senza sosta (la madre, il maestro, l'attivista) fino a che non si cristallizzano in noi, ci possiedono ed iniziano addirittura a governare il nostro carattere e le nostre abitudini... Il ruolo è qualcosa che svolgiamo (che può piacerci o no) ma, allo stesso tempo, dietro c'è sempre una persona che lo influenza, lo nutre e lo abita con la sua unicità e può decidere quando, come e perché abitarlo o smettere di farlo.

D) UN RUOLO È PIÙ DI UNA PERSONA

Come abbiamo appena detto, la persona nutre il ruolo con la sua unicità, ma allo stesso tempo un ruolo è molto più che una persona, poiché un determinato ruolo può essere ricoperto da molte persone. Pensiamo ad un ruolo come quello della facilitazione: ci sono

così tante persone che in ambiti e contesti diversi l'hanno abitato e lo abitano, nutrendolo e arricchendolo con tutte le loro unicità ed esperienze personali, che il ruolo va oltre qualunque persona che possa abitarlo. Vale a dire, non basta una persona per completare un ruolo, ma il ruolo continuerà a nutrirsi e a prendere forme diverse quante più persone lo abitino. Il ruolo trascende la singola persona.

E) ASPETTATIVA DI RUOLO, AMBIGUITÀ DI RUOLO, CONFLITTO DI RUOLO

Di seguito descriveremo alcuni concetti provenienti dalla psicologia sociale e dall'ambito delle organizzazioni che hanno a che fare con il concetto di ruolo (in questo caso in relazione alla sua accezione di funzione o posizione).

- **Aspettativa di ruolo**: le persone o i gruppi possono avere determinate aspettative quando definiamo un determinato ruolo. Vale a dire, ci aspettiamo certi comportamenti, attitudini e competenze dalla persona che abita quel ruolo, ma queste possono essere soggettive e legate al contesto. Questo fa sì che dall'inizio, di fronte allo stesso ruolo, si generi un campo di aspettative che può essere diverso.

- **Ambiguità di ruolo**: allacciandoci al concetto precedente, può esserci ambiguità di ruolo quando il ruolo che definiamo o sollecitiamo non è chiaramente definito: non sono chiare le sue funzioni e i suoi compiti, le sue aree di responsabilità, gli attributi o le attitudini che stiamo sollecitando. Possiamo rendere trasparente questa ambiguità e dare fiducia alla persona affinché esplori il ruolo, lo abiti con le sue competenze ed esperienza e scopra bisogni e possibilità di questo ruolo sperimentale, o possiamo ricorrere a questa ambiguità in modo premeditato per far sì che la persona ricopra un raggio amplio di compiti e funzioni come un *jolly* o svolga il suo compito agli ordini (a volte aleatori) di un piccolo gruppo, affinché questi vengano svolti nel modo che sia più congeniale al gruppo stesso.

- **Conflitto di ruolo**: la qui descritta ambiguità di ruolo, così come le diverse aspettative di ruolo presenti nel sistema (quella della persona stessa e quella del gruppo nel suo complesso, quelle delle diverse parti del gruppo...) possono condurre a conflitti di ruolo. Questi conflitti si verificano quando le diverse aspettative intorno a un ruolo si scontrano, o quando l'indefinitezza o l'ambiguità di ruolo fanno sì a che il comportamento della persona che abita il ruolo diverga da quello che le altri parti desiderano.

F) I RUOLI E IL CAMPO DI GRUPPO

Il concetto di ruolo così come l'abbiamo descritto qui nella sua accezione più ampia è intimamente legato al concetto di campo di gruppo. Vale a dire: **ogni gruppo genera, in funzione dei suoi bisogni, un campo di gruppo che è dinamico. Una parte di questi bisogni cerchiamo di soddisfarli attraverso la struttura formale, cercando ruoli che possano farsene carico**. Oltre a questi ruoli ci saranno uno spazio relazionale e una struttura informale, esperienze personali diverse, elementi di cui il gruppo ancora non è cosciente, o nuove realtà che emergono mentre il gruppo avanza.

Vale a dire: se i gruppi sono sistemi complessi e vivi, le strutture che li sostengono

ereditano queste proprietà ed hanno bisogno di flessibilità e dinamismo e di sistemi di *feedback* per adattarsi ad un contesto in cambiamento costante. In questo caso, anche il campo di gruppo è dinamico e può far emergere nuovi ruoli che apportano qualcosa di nuovo al gruppo o che gli ricordano qualcosa che sta venendo emarginato, ecc. Per questo, a volte (come quando parlavamo del ruolo del terrorista) appaiono ruoli che possono essere molesti per il gruppo e che tornano ad essere ricoperti da altre persone in modo ciclico, nonostante espelliamo le persone che li ricoprivano, le reprimiamo o diamo loro un periodo di riposo.

Cerchiamo dunque di comprendere che i ruoli possono darci informazioni importanti sui bisogni del campo di gruppo, sui suoi cambiamenti, sui suoi punti ciechi... La struttura dei ruoli all'interno di un gruppo, infatti, è in stretta relazione con il campo di gruppo che in parte le dà forma. Per questo è interessante capire che informazioni ci dà ogni ruolo e cercare di supportarlo invece di emarginarlo, affinché le diverse persone che si sentono attratte da ogni ruolo possano impersonarlo per un momento, arricchirlo parlando in prima persona attraverso le loro esperienze personali e contribuire così alla nostra conoscenza come gruppo dei bisogni del campo di gruppo o di una parte delle persone che ne fanno parte, per portare chiarezza e decidere come porci di fronte a loro.

Essere leader e leadership: miti sulla leadership

Un altro grande tema dei gruppi, estremamente relazionato con il potere, è la leadership. Come la parola potere, la parola leadership comprende un'ampia diversità e varie prospettive nel modo di percepirla.

Per iniziare, ci occuperemo di chiarire alcune idee:

- **Differenzieremo la parola leader e leaderismo da leadership.**
  Quando parliamo di leadership, ci riferiamo al *ruolo* della leadership. Perché? Esistono una serie di credenze più o meno estese che fanno sì che tendiamo a identificare, semplificando, il ruolo della leadership con persone che crediamo abbiano questa capacità per esercitarlo, che tendiamo a chiamare leader. Qui entrano idee e credenze più proprie dell'essere leader che della leadership.

- Il **leaderismo** è la ricerca di leader che si adattano a una serie di attributi normativi di questo momento o contesto e che marginalizza o esclude la diversità di stili che possono esserci nella leadership. Il leaderismo abitualmente è molto legato all'idea normativa e eteropatriarcale del potere e del suo linguaggio mascolinizzato (anche se, a

seconda del contesto, i profili richiesti di leader possono variare e darsi comunque tendenze leaderiste).

- Parlando adesso sul ruolo della leadership e i diversi tipi di leadership, **è importante iniziare a prendere coscienza della diversità di stili e maniere che possono esserci nell'abitare questo ruolo, e di come nella misura in cui diamo un nuovo significato al potere, lo diamo anche all'idea di leadership.**

Introdotte queste idee iniziali, esploriamo alcuni miti e false credenze rispetto ai leader e alla leadership. È un lavoro che deriva da un estratto di Bea Briggs[11], da un lato, e Fernando Cembranos[12] dall'altro.

Miti sulla leadership

1. Esiste una quantità finita di leader.

Questa prima credenza sui leader ne porta con sé un'altra del tipo: "leader si nasce". In un dato momento e in un certo contesto si potrebbero avere persone che in base al proprio status (attribuito o acquisito) assomigliano a certi modelli sociali o contestuali che possono farle identificare come possibili leader da un sottogruppo o gruppo. Senza dubbio, questa tendenza verso la ricerca di persone che guidino il gruppo può essere limitante se vuol dire che queste persone saranno le uniche a poter abitare il ruolo della leadership mentre sono nel gruppo. Di base, questa idea del leader unico e indispensabile, si confronta con **l'idea che a essere leader si impara** (come tante altre cose). Per tanto, persone che in un certo momento sembra non possano accedere al ruolo di leadership, potranno farlo in un altro momento o contesto, se incontrano lo spazio per fare i primi passi in un ruolo promotore, per allenare le meta-abilità della leadership e sviluppare il proprio stile.

2. Chi non è leader, è seguace.

Altra credenza che deriva dalla precedente, è che se una persona non ha le capacità per la leadership, allora sarà seguace. Per smentirla, iniziamo a dire che i ruoli da prendere in un gruppo sono molteplici (critica costruttiva, impollinatore, creativa, oltre a tutti i ruoli relativi alla cura delle persone: animatore/trice, prendersi cura, ascoltatore/trice e quelli della cura del processo: facilitatore/trice, mediatore/trice… tra gli altri), così come sono molteplici anche i modi di distribuire il potere e la leadership in un gruppo e farli ruotare. In qualche modo, la chiave per sfatare questo mito è che ciascuna persona dispone almeno di uno spazio in quale possa legittimamente essere leader, lo spazio **di leadership della propria vita** .

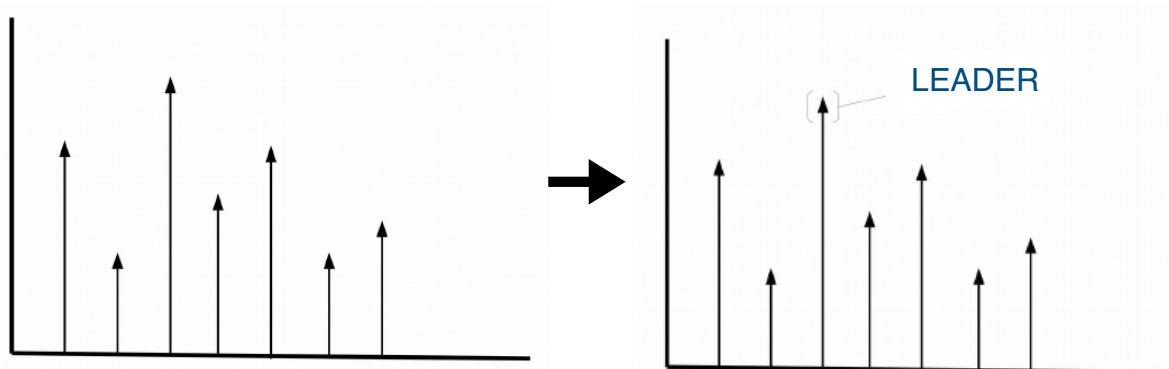
---

[11] Briggs, Beatrice. Guida pratica a facilitazione e metodo del consenso. Terra Nuova Edizioni.

[12] Cembranos, Fernando. Grupos inteligentes. Editorial Popular.

Un’altra idea importante rispetto a questo mito è quella che **a essere leader si impara seguendo, non solo essendo leader**. Perché avere questa esperienza, che a volte viene vista come di rango inferiore, l’aver sperimentato cosa vuol dire seguire e di cosa ci sia bisogno in questo ruolo, ci connette con il ruolo e ci permette di prenderne coscienza e tenere conto quando siamo leader delle persone seguaci o “al servizio”, che ci danno fiducia e vogliono mettere la loro energia a disposizione del gruppo e di chi è leader in questo momento in un certo ambito.

3. Il leader è una persona, un individuo

Questa credenza è affine alla numero 1, tende a rinforzare l’idea che la leadership sia unipersonale (o a volte di un gruppo molto ridotto). Confonde il ruolo di leadership con una persona che lo abita o che ha un profilo accettato in questo gruppo per abitarlo. Vediamo ora un grafico in cui definiamo **leadership come capacità di generare tendenze di azione:**

In questo grafico, ogni freccia rappresenterà una persona del gruppo (in questo caso sette persone), mentre la lunghezza della freccia rappresenterà la sua capacità di tendenza di azione: più lunga la freccia, maggiore la capacità di generare tendenza di azione.
Nel paradigma del leaderismo, consideriamo leader la persona con maggiore tendenza di azione: c’è un’unica persona leader, forse un po’ assecondata dalle altre due persone con una freccia di lunghezza poco minore, però con una leadership unipersonale chiara. Chi prenderemmo come leader lo vediamo indicato nel secondo grafico.

Diamo un altro sguardo a questo grafico, che per iniziare è contestuale e relativo a un dato momento, e pensiamo che **ciascuna freccia sia una capacità di generare tendenza di azione che può sommarsi e contribuire alla capacità totale di un gruppo nel suo complesso di generare tendenza di azione.** Da questo sguardo, ciascuna delle capacità di generare tendenza di azione potrebbe incontrare un ambito nel quale esprimersi, o tendenze simili con le quali collaborare. In questo modo la funzione di leadership del gruppo o capacità del gruppo di generare tendenza d’azione diventerà tutta l’area inglobata da queste frecce (che contiene tutte le frecce e lo spazio tra esse, tutta l’area sotto la linea grigia):

Qui vediamo che possiamo intendere la leadership come ruolo per un gruppo, e come la capacità di generare spazi che vanno verso leadership collettiva e multipla, che fanno sì che le persone in un gruppo possano sviluppare le proprie capacità e talenti e porli al servizio del gruppo.

4. Il/La leader che condivide il suo potere, perde.

Altra idea rispetto al leaderismo, affine al paradigma della cultura della scarsità, è quella che se un/una leader condivide il suo potere, perde per forza. Anche se è interessante abitare la leadership in maniera congruente quando è legittimata e riconosciuta dal gruppo in una determinata area, questo non vuol dire che condividere il potere voglia dire perderlo. A volte, condividere è una forma di empowerment, di ricevere fiducia e riconoscimento dalle altre, in modo che il nostro potere e leadership possano vedersi rafforzati e dotati di più fiducia e legittimazione da parte del gruppo, quando siamo disponibili a condividere il potere e distribuirlo, facendo sì che si esprima in modo da dar maggior potere al gruppo e alle persone.

5. I/Le leader sono necessari per prendere le decisioni, perché la gente difficile ci impedisce di giungere a un accordo di gruppo.

Questa credenza porta implicitamente al ruolo della facilitazione: dato che per molto tempo, probabilmente, non è stato presente il ruolo della facilitazione nei nostri gruppi e incontri, la maniera di risolvere le situazioni è stata per autorità, e cioè una persona leader o con sufficiente autorità nel gruppo finiva per prendere la decisione, se la situazione si faceva difficile o emergevano tensioni tra le diverse parti. Questa funzione non è propria del ruolo della leadership e non è necessaria se esiste il ruolo della facilitazione, che sarà quello che cerca di creare uno spazio sicuro ove le parti possano esprimersi e appoggiare il processo per trovare proposte inclusive appoggiate di buon grado dal gruppo.

Le leadership e il potere collettivo

Parlare di leadership o di ruolo di leadership è come parlare di modi per gestire il potere e distribuirlo nei gruppi. Come indicavamo nei grafici del terzo mito descritto prima, **stiamo passando dall'idea di leader unico all'idea di ruolo o funzione di leadership di un gruppo.** Questo passaggio cerca di dare valore e servirsi dei diversi talenti, competenze e dell'abbondanza presente nelle diverse persone del gruppo, di facilitare che le diverse parti possano incontrare gli ambiti o le aree dentro il gruppo dove dar spazio alla propria energia iniziatrice, creativa, materializzatrice… e possano assumere ruoli con maggiore responsabilità e guidare alcuni ambiti del gruppo, mentre in altri ambiti avranno ruolo diverso.

Questa idea delle leadership ci porta a parlare dell'idea di **leadership collettiva**, che non vuole dire che tutti siamo leader di tutto, ma che **la leadership come ruolo è distribuito e ciascuna persona o sottogruppo può prenderne una parte o esercitarlo in un ambito determinato, in base alle proprie competenze, voglie, momenti personali, fase in cui è il gruppo ecc.**

Questa idea di leadership collettiva è fondamentale ogni volta di più a livello organizzativo, dato che permette a ciascuna parte di poter incontrare il proprio spazio nel gruppo, sviluppare i propri talenti e farlo in relazione a un organismo vivo com'è il gruppo con i suoi momenti e le sue necessità che cambiano.

La leadership distribuita è un modo di favorire la fiducia e l'espressione dei talenti creativi personali, arricchendo il gruppo e facilitando l'emersione delle sua "cultura dell'abbondanza".

Il ruolo di potere della leadership: amore, coscienza, volontà

Da diverse prospettive o approssimazioni al tema del potere, possiamo incontrare come punto in comune alcuni elementi che formano il cuore del nostro potere interiore, in un certo senso gli elementi dai quali emana questo potere. Qui ci riferiamo a tre ingredienti chiave, da dove può emergere il nostro potere interiore che ci accompagna a una leadership consapevole e al servizio del processo, del gruppo e delle altre persone: **l'amore, la volontà e la coscienza**. Questi attributi sono citati nell'ecologia profonda di Joann Macy (*Coming Back to Life*), così come nella scuola francofona della sociocrazia

(Gilles Charest[13], Vivere in sociocrazia!). Da questa scuola deriva **“la ruota dei talenti”**, come lavoro d’indagine per esplorare gli stili o tipi di leadership dentro il ruolo di leadership più generico (di seguito la traduzione dei diversi ruoli della ruota dei talenti).

Più in generale, seguendo l’idea di potere che riprendono l’Ecologia Profonda e il Lavoro che riconnette, troviamo modi di connetterci con il nostro potere interiore e il nostro potere di collaborare in relazione. In questo senso è fondamentale il lavoro di riconnessione con sé stesse, con le altre persone, e con il mondo o il tutto, come modo di connetterci con il nostro potere interiore, attraverso il nostro amore e la nostra coscienza, e come modo di radicarci nella nostra intenzione profonda e nella volontà di costruire i passi verso il mondo che vogliamo vedere, fino ad incarnare noi stesse il mondo che vogliamo vedere, come persone, gruppi e comunità.

La ruota dei talenti

tradotto e adattato da “La Roue des Talents” di Gilles Charest

INNOVATORE - INNOVATRICE
Visionari@

Aiuta a trovare nuovi modi di fare le cose e nuove connessioni tra idee diverse.
Contribuisce con l’assenza di pregiudizi, come abilità per fare domande esplorative e cercare nuovi modi di fare.
Nella sua versione disequilibrata può cadere nell’eccentricità, finendo per cercare la novità fine a sé stessa e sviluppando la creatività senza nessuna applicazione pratica.

ANALISTA
Visionari@

Aiuta a soppesare i pro e i contro di ciascuna situazione e valutare le conseguenze di ciascuna opzione.
Porta con sé la capacità di discernimento: l’abilità di mettere le cose in prospettiva e distinguere cosa è importante e cosa no.
Può finire per essere eccessivamente critic@ e utilizzare le sue abilità per catalogare, giudicare e condannare le altre persone.

ORGANIZZATORE - ORGANIZZATRICE
Visionari@

[13]Charest, Gilles. La roue des talents, Publistar.
Vivere in sociocrazia! Esserci ed.

Aiuta a strutturare il processo di lavoro, a definire passi e compiti, a ottimizzare l'efficacia e il funzionamento del gruppo.
Ha la capacità di organizzare e mettere in pratica processi di miglioramento.
Può arrivare ad essere perfezionista e rimanere eternamente insoddisfatt@, finendo per essere troppo esigente con sé stess@ e le altre persone.

SUPERVISORE - SUPERVISORA
Imprenditore/imprenditrice

Aiuta a stabilire indicatori per misurare e supervisionare processi e risultati; promuove l'auto-regolazione.
Possiede un senso di disciplina e apporta la capacità di organizzare le idee, promuovere il rispetto di norme e accordi, è metodic@ e perseverante.
Può trasformarsi in un/una burocrate e esigere il rispetto di norme e procedimenti che non hanno senso per le persone o l'organizzazione in quel momento.

PROMOTORE - PROMOTRICE
Imprenditore/imprenditrice

Sostiene le altre persone a unirsi all'obiettivo comune, appoggiandole nell'azione.
Ha una forte determinazione e senso di direzione, la capacità di mantenere la concentrazione verso la meta.
Può cadere nella figura del tiranno/a che cerca di dominare e non tollera né accoglie le idee e iniziative di altre persone.

ANIMATORE - ANIMATRICE
Imprenditore/imprenditrice

Aiuta ad attingere ai talenti di ogni persona e gestire la distribuzione di potere nel gruppo.
Contribuisce con il suo spirito di squadra: ha la capacità di coinvolgere altre persone nell'azione e riconoscere il loro contributo.
Può cadere nella figura del salvatore e cercare di sostituirsi alle altre persone, proteggere eccessivamente le persone vicine o favorire la dipendenza nei suoi confronti.

CONCILIATORE - CONCILIATRICE
Attivatore - attivatrice

Aiuta a integrare le differenze per conciliare punti di vista diversi e per gestire il conflitto.
È in grado di ascoltare, è attento al linguaggio, ai sentimenti e alle intenzioni delle altre persone.
Nel suo lato "ombra" può cadere nella compiacenza, cercando di evitare il conflitto a tutti i costi ed evitando di prendere posizione e contraddire le opinioni delle altre persone.

VENDITORE - VENDITRICE
Attivatore - attivatrice

Aiuta a vedere i benefici di un progetto e tenere in conto le necessità e contributi di ciascun@ nella sua realizzazione.
Apporta sensibilità nei confronti delle altre persone, compassione, empatia. È una persona disponibile e premurosa.
Può arrivare a essere un seduttore / seduttrice, a cercare di compiacere gli altri per ottenere i propri scopi e sfruttare le debolezze delle altre persone per ottenere quello che desidera.

COLLABORATORE - COLLABORATRICE
Attivatore - attivatrice

Aiuta le altre persone a raggiungere gli obiettivi del progetto, è leale e impegnat@. Contribuisce con il desiderio di aiutare, ha la capacità di appoggiare, offrire sostegno e impegnarsi per il progetto comune.
Può arrivare ad essere servile, eccessivamente servizievole, e seguire le altre persone in modo indiscriminato, cercando di ottenere l'amore o l'approvazione delle altre persone.

Leadership per la transizione ecosociale

Come gruppi, comunità, individui, società...cerchiamo di ricostruire il linguaggio del potere più diversificato, come **un potere che possa anche amare e essere consapevole, che possa dubitare e avere paura, che possa essere vulnerabile e allo stesso tempo fermo e tenace, ecc.**

Ricostruire il linguaggio del potere è un lavoro da fare come umanità, poiché le relazioni di dominio e le guerre, la competizione e la scarsità hanno dato forma a un linguaggio dominante del potere come elemento maschile eteropatriarcale, coloniale e dominante.

E qui è dove prende senso nominare le indagini che stiamo vivendo attualmente in diversi gruppi e luoghi, quella di riscoprire il potere in codici che finora erano stati sottovalutati o emarginati, una leadership per una transizione ecosociale, una leadership in codice decoloniale-femminista-intersezionale. E questo va molto oltre la dicotomia uomo cis - donna cis, dato che ci riferiamo all'oppresso, a ciò che storicamente non ha incontrato posto dove esprimere la propria voce o modo da fare o che è stato negato (i collettivi marroni-neri, i popoli originari, le donne cis, le identità trans, la diversità funzionale, i diversi orientamenti sessuali e asessuali, i collettivi schiavizzati e sfruttati, ecc).

Tutto questo conglomerato di identità ci aiuta a intendere meglio la diversità dell'umanità e della vita, a intendere la diversità di stili di leadership che possono emergere… **Per questo, è di importanza vitale iniziare a diversificare il linguaggio del potere e dargli nuovo significato. Questo facilita che una maggiore diversità di identità possano incontrare come punto di riferimento delle persone che abitano il ruolo della leadership con caratteristiche e compiti simili ai propri, coi quali possono identificarsi.** Si riduce così la violenza implicita e la distanza che rende difficile esprimere la propria leadership o connettersi col proprio potere interiore.

Leadership dal futuro emergente

Questa idea che dà il titolo ad un libro di Otto Scharmer[14] (uno dei creatori della Teoria U), contiene in sé una delle meta-abilità del ruolo della leadership: **la capacità di visualizzare un futuro che si avvicina ai nostri desideri** e necessità come persone o gruppi, di poterlo portare indietro al presente e fare i primi passi per cominciare a materializzarlo.

In questo cambio di paradigma, possiamo iniziare a intendere il tempo come qualcosa di ciclico e organico, con i suoi cicli e dinamismo. Questo vuol dire che, per evolvere, i gruppi hanno bisogno di estrapolare informazioni tanto dal passato (analisi, valutazione e riflessione), quanto dal futuro (sogni, riflessione e visione). Il tempo smette di essere lineare: possiamo, dal presente, generare un nuovo racconto di qualcosa che ci è successo nel passato, e anche se non cambieremo i fatti, possiamo cambiare come viviamo le sue conseguenze oggi, e evitare di trasferire automatismi non desiderati, costumi o stili che non vogliamo mantenere e che ci rendono difficili il cammino insieme. Allo stesso modo, dal presente possiamo proiettare il futuro, affinare le nostre intenzioni e visioni per dare forma al futuro a partire dal presente.

Questa capacità di intendere il tempo nella sua complessità e poter generare da qualsiasi dei suoi stati (passato, presente o futuro) la realtà che viene, è di vitale importanza per connettere le leadership ai valori che sono importanti per i gruppi e le persone, all'ambiente e alla storia da cui provengono, o ad altri enti collettivi come la vita, l'umanità o il mondo. È vitale anche per potersi connettere con il potere più profondo di generare il mondo che desideriamo vedere e esercitare con consapevolezza questo potere creativo e generativo.

[14]Scharmer, Otto. Leadership in un futuro che emerge, FrancoAngeli.

Guidare il contenuto, facilitare il processo: il motore e l'olio che lo lubrifica.

DIFFERENZIARE IL RUOLO DI LEADERSHIP DAL RUOLO DELLA FACILITAZIONE.

Il linguaggio del potere va intimamente relazionandosi con alcuni altri elementi come le leadership, lo status, *l'empowerment*… Dopo aver dedicato una parte di questi appunti a trattare del ruolo della leadership, cerchiamo ora di chiarire i confini tra il ruolo della facilitazione e il ruolo della leadership. Come sintesi diremo:

"Il ruolo della leadership ha la funzione di essere il motore del gruppo e si incarica del *cosa* (che cosa facciamo, gli obiettivi, i compiti), dei contenuti o proposte… Da parte sua, il ruolo della facilitazione si occupa invece di curare il processo e accompagnarlo, e non si occupa per nulla dei contenuti. Il suo compito è di creare uno spazio sicuro e di fiducia per le persone, ove le diverse voci incontrino il proprio spazio, e poter facilitare la chiarezza e la comprensione tra loro."

Detto in altre parole, il ruolo della leadership è il motore, mentre quello della facilitazione sarebbe l'olio lubrificante che fa sì che il motore possa funzionare e durare. È molto importante tenere presente il confine tra processo e contenuto, quindi il confine che differenzia i ruoli la facilitazione (processo) da quelli di leadership (contenuto).
È importante che siamo coscienti di questi confini, perché a volte incontriamo alcuni ruoli che possono sembrarci simili a quello della facilitazione o sovrapporsi in parte con esso.

Un esempio può essere il **ruolo di consulente**, che certamente può dare consigli, proposte o contenuti al gruppo che li richiede; questo può generare rumore di fondo se questi ruoli sono abitati dalla stessa persona che abita il ruolo della facilitazione nel gruppo.

Allo stesso modo ci sono altri due ruoli, quello della **formazione e dinamizzazione**, che possono coincidere in parte con quello della facilitazione, però senza inglobarlo. Quando formiamo, stiamo dando contenuto a un gruppo e sicuramente il nostro stile pedagogico può essere molto influenzato dalla facilitazione e possiamo "facilitare gli spazi di formazione" in alcuni momenti. Senza dubbio, se un gruppo ci chiama perché facilitiamo o accompagniamo una sessione, attenzione a non mettersi a fare un laboratorio di formazione, se non ci viene richiesto.

In quanto al ruolo di **dinamizzatore**, è un primo passo verso l'abitare il ruolo della facilitazione, anche se nel dinamizzare un esercizio o dinamica, potremmo più guidare il gruppo che facilitarlo, e cioè fargli seguire alcuni passi in modo meccanico e basta.

Vedremo nei punti seguenti che per facilitare sono necessarie altre competenze e un tipo di allenamento che trascendono il semplice dinamizzare.

Chiarire questi confini tra i ruoli e come possono nutrirsi mutualmente e confondersi, può aiutarci ad affinarci mano mano, per abitare con più coscienza il ruolo della facilitazione.

Il ruolo di potere della facilitazione: ruolo formale e informale.

Come già dicevamo parlando di ruoli, esiste una parte formale e una informale dei ruoli. Se parliamo del ruolo della facilitazione, potremmo dire che a volte il ruolo è formalmente occupato da qualcuno in una riunione o evento, sebbene molte altre persone possano apportare a questo ruolo, abitandolo informalmente (per esempio facendo interventi che aggiungono qualcosa al processo del gruppo, sostenendo un'attitudine che facilita apertura, ascolto, riconoscimento delle parti…).
E cioè, **un gruppo non solo legittima un ruolo formale di facilitazione, ma può anche sviluppare una cultura della facilitazione come gruppo, così come ciascun individuo contribuisce attraverso l'auto-facilitazione a fare in modo che gli spazi siano il più fertili possibile, contribuendo alla comprensione, alla chiarezza e a poter accedere all'intelligenza e saggezza collettiva.**

La domanda quindi è: come possiamo portare la facilitazione nella nostra vita quotidiana, giorno per giorno? Parliamo di sviluppare un'attitudine facilitatrice, competenze, valori e un lavoro interiore che ci permettano di incarnare questo ruolo della facilitazione a partire dalle nostre caratteristiche personali. È un lavoro dell'essere, non dell'avere, e richiede tempo e costanza nel cammino. Dalla psicologia orientata ai processi, si usa la parola *elder* o *eldership* per riferirsi a una modalità che il ruolo formale della facilitazione prende.

Elder è una parola di origine anglosassone, presa dall'inglese, e che si usava per designare le persone anziane considerate consigliere o saggi nella tribù. Nel mondo della facilitazione, si riferisce più a una serie di attitudini, valori e modi di essere al mondo che possiamo mettere al servizio dell'abitare il ruolo della facilitazione, di un ruolo di leadership facilitativa e altri.

Per chiarire meglio il ruolo della facilitazione e chiarire la differenza con altri ruoli (come consulente, dinamizzatore) presenteremo il nostro allenamento da facilitatrici come un lavoro su tre livelli:

- **Costruirci una buona cassetta di strumenti**: apprenderemo dinamiche, scopriremo alcune metodologie e strumenti per gestire e accompagnare gruppi. Se ci fermassimo a questo livello, potremmo dinamizzare gruppi, guidandoli in certe dinamiche o condividendo con loro alcune informazioni, ma non ci staremmo addentrando nel facilitare e accompagnare processi.

- **Sviluppare e allenare le meta-abilità proprie della facilitazione**: le meta-abilità sono abilità che mettiamo al servizio dell'abitare il ruolo della facilitazione in modo più

consapevole e congruente (più avanti condivideremo una lista con alcune di queste meta-abilità).

- **Lavoro interiore e conoscenza della nostra diversità interna**: anche se alcune delle meta-abilità sono relazionate col lavoro interiore, questo tipo di lavoro è di per sé un livello di allenamento come facilitatrici. Per poter accompagnare un gruppo nella sua diversità, è importante che facciamo il lavoro interiore di conoscerci di più e esplorare e accogliere le nostre proprie diversità interne e le numerose voci che a volte ci abitano. Conoscere di più le proprie tendenze in relazione e in gruppo, quali sono le parti con le quali mi identifico di più e quelle che più marginalizzo, ci aiuterà a capire di più i gruppi come sistemi e non metterci dalla parte di uno o l'altro, marginalizzando chi ci dà fastidio. Questo lavoro a volte si lega anche con l'appoggio di persone che ci facciano da mentori e supervisionino i nostri interventi, o con sessioni individuali per approfondire le nostre parti cieche e portare chiarezza alle nostre tendenze.

Alcune meta-abilità per la facilitazione

- Sguardo compassionevole, non giudizio
- Empatia
- Presenza e capacità di sostegno
- Accogliere le diverse parti e consapevolezza della diversità presente in un gruppo
- Capacità di creare fiducia e uno spazio sicuro per tutte le parti
- Sguardo da principiante e apprendista. Curiosità verso il processo
- Ascolto attivo e apertura
- Comunicazione chiara e vicina
- Distacco dal proprio punto di vista. Evitare interpretazioni e opinioni non richieste e prendere coscienza della tendenza che possiamo avere a identificarci con certi risultati e valori
- Inquadrare e portare chiarezza: portare lo sguardo sul processo e descrivere con chiarezza in che momento del processo siamo, che cosa è successo…
- Capacità di dare feedback e di leggere il feedback del gruppo e delle persone del gruppo
- Flessibilità e capacità di navigare l'incertezza
- Sguardo di genere e transgenere

- Conoscenza di sé stesse e conoscenza dei propri limiti
- Disponibilità davanti al conflitto
- Resistenza fisica
- Senso dell'umorismo

Riferimenti

Butler, Judith. La vita psichica del potere. Teorie del soggetto. Ed. Mimesis

Foucault, Michel. Microfisica del potere.

Forsyth, D. R. Group Dynamics.

Davis, A. Donne, razza e classe. Edizioni Alegre

Macy, Joanna. Coming Back to Life. New Society Publishers

Bordieu, Pierre. La riproduzione, Guaraldi Ed.
Il dominio maschile, Feltrinelli
La distinzione. Critica sociale del gusto, Il Mulino.

Cabrera, Boni, Carlos Meca y Miguel Plaza “Aua”.
- Ruoli e messaggi tipo delle doppie barriere comunicative, lavoro originale di Boni Cabrera: scaricabile qui: https://archive.org/details/DoblesBarrerasDeLaComunicacinCC
- Esempi di messaggi tipo, Miguel Plaza “Aua”: scaricabile qui: https://archive.org/details/EscuchaActivaMensajesTipoLogo

Mindell, Arnold. Essere nel fuoco - Gestire la diversità e il conflitto nel lavoro di gruppo come strumenti di trasformazione sociale. Terra Nuova Edizioni

Freeman, Jo. “The Tyranny of Structurelessness”. https://www.jofreeman.com/joreen/tyranny.htm.

Briggs, Beatrice. Guida pratica a facilitazione e metodo del consenso. Terra Nuova Edizioni.

Cembranos, Fernando. Grupos inteligentes. Editorial Popular.

Charest, Gilles. La roue des talents, Publistar.

Scharmer, Otto. Leadership in un futuro che emerge, FrancoAngeli.

Diamond, July. Power, a User’s Guide. Belly Song Press.